

VAN GEGEVEN PROBLEEM NAAR GEKOZEN THEMA

Als je wilt veranderen, is het besef dat verandering nodig het eerste dat aandacht vraagt. Misschien heb je het gevoel zelf heel sterk, maar hoe neem je anderen daar dan in mee? Hoe creëer je veranderbereidheid in een organisatie? Een dominante overtuiging in de klassieke vakliteratuur is dat er gevoel van urgentie nodig is in de vorm van een zogeheten *burning platform*. In termen van de verandertheorie van Kurt Lewin (1951): de eerste fase van verandering is *unfreezing*. Zorg dat mensen in beweging willen komen omdat ze zich in de huidige situatie niet meer veilig voelen. Ook in latere verandermodellen, zoals bijvoorbeeld de theorie van John Kotter (1996), bestaat de eerste stap uit het vestigen van urgentiebesef met behulp van de vraag naar wat er mis gaat of dreigt te gaan. Analyses van het probleem en de verwachte negatieve ontwikkelingen vormen een belangrijk hulpmiddel om iedereen te doordringen van het feit dat verandering nodig is.

Hoe werkt dat met Appreciative Inquiry? Willen mensen wel in beweging komen als je praat over wat goed gaat en waar kracht zit? Hoe doe je dit op een manier die leidt tot urgentie en energie om aan de slag te gaan, en niet tot bijvoorbeeld zelfgenoegzaamheid en bevestiging van de status quo? De manier waarop je het positieve kernthema (*affirmative topic*) formuleert, is hierin essentieel. Voor we daarop ingaan, eerst een korte reflectie op de ongewenste neveneffecten van het werken met een burning platform als katalysator.

URGENTIE DOOR PROBLEEMBESEF

De traditionele aanpak om urgentie te creëren door het probleembesef te versterken, heeft steeds vaker een aantal ongewilde neveneffecten:

- Aandacht voor oorzaken van huidige problemen creëert nog geen nieuwe beelden van wat mogelijk is in de toekomst. Als gevolg hiervan kan het systeem blijven steken in het besef dat iets niet goed is, zonder te weten wat of hoe het anders kan. Het doel wordt diffuus.
- Bij dit soort probleemanalyses ligt het eigenaarschap vaak niet bij de mensen: de expert (intern of extern) voert de diagnose uit en maakt het veranderverhaal. Mensen raken misschien wel overtuigd, maar dat is wat anders dan dat ze zich eigenaar voelen. En dat merk je vaak verderop in het proces, als het op doen aankomt.

- De vaststelling en analyse van het probleem leidt vaak (impliciet) tot de vraag wie de schuld moet krijgen. Wie veroorzaakte de ongewenste situatie? Ook ontstaat soms angst: kunnen we het tij wel keren? Deze vragen hebben, ook (of juist) als ze in de onderstroom blijven, een negatief effect op de onderlinge relaties en op de openheid die je nodig hebt om met elkaar nieuwe oplossingen te bedenken.

Een meer fundamentele vraag is of de rationale onder het burning platform-idee altijd opgaat. Het is geen gegeven dat door het probleem in de schijnwerper te plaatsen er energie ontstaat om het aan te pakken. We hadden in dit verband een opmerkelijke ervaring. In een chemisch bedrijf werden we gevraagd om te helpen bij de evaluatie van een project. Op het bedrijfsterrein stonden twee technische installaties. De afgelopen maanden had een grote projectgroep één van beide installaties grondig gemoderniseerd. Nu was de ander aan de beurt. De projectleider vond het van belang om vóór de start van het nieuwe project met elkaar te leren van het voorgaande. Bij een eerste bijeenkomst werden teamleden uitgenodigd om met elkaar te onderzoeken welke aspecten bij het vorige project heel goed gelopen waren. Dingen die ze als zodanig succesvol hadden ervaren, dat ze een noodzakelijk succeselement waren voor het nieuwe project. In een tweede ronde zou de projectleden gevraagd worden om te brainstormen over welke aspecten ze beter of anders zouden kunnen doen.

Eén groepje deelnemers vond de vraag naar succesverhalen absoluut onzin. Bij de modernisering van de eerste installatie waren veel dingen misgegaan. Om herhaling te voorkomen, was het in hun ogen belangrijk die fouten te analyseren en daarom gingen ze zich daarover buigen. De andere groepjes gingen wel aan de slag met het onderzoeken van de als succesvol ervaren projectverhalen. Na een halfuur was het verschil in sfeer en energie tussen de groepjes opmerkelijk. Zij die bezig waren met het verzamelen en onderzoeken van de successen waren geconcentreerd, er werd gelachen en ze hadden ideeën voor het project. Bij de anderen was de sfeer omgeslagen. De verbeterheid en vastberadenheid van het begin had plaatsgemaakt voor gelatenheid. Ze waren steeds zachter gaan praten. Op een bepaald moment zei iemand tegen zijn collega's: 'Tja, op den duur begint een mens zich af te vragen waarom hij hier blijft werken...'. Van de problemen uit het vorige project waren ze inmiddels verزند in het gevoel dat de hele organisatie een probleem was. Dit is een uiting van het 'words create worlds'-fenomeen. Door te praten over een probleem (hoe kloppend de analyse ook is!) ontstaat in een groep niet altijd energie om er iets aan te doen. Soms ontstaat slechts vooral een ontmoedigend besef van hoe groot en ingewikkeld het probleem is.

EEN ALTERNATIEF: URGENTIE ALS ROEPING

Bij AI vertrek je vanuit een andere notie of bron van urgentie. Het gaat enerzijds om de gedachte dat iets zo de moeite waard is, dat je die kracht als team of organisatie zeker wilt vasthouden. En anderzijds betreft het een positief toekomstbeeld dat zo sterk is dat betrokkenen er nieuwsgierig naar worden en er meer over willen weten. De urgentie als roeping: een thema dat zo geformuleerd is dat je er wel bij betrokken *wilt* zijn.

Natuurlijk kan de aanleiding om iets te willen veranderen of vernieuwen liggen in kritiek, een probleem, gevaar of een anderszins ongewenst aanvoelde situatie. De gedachte die we daarbij vaak als houvast gebruiken, is: elke kritiek of klacht is een onvervulde wens. Met andere woorden, achter het aanvoelen of uiten van het probleem schuilt een verlangen naar een meer gewenste toekomst. Er is iets in het geding dat mensen belangrijk vinden. De kunst van het waarderend kijken is daar naar op zoek te gaan en het probleem zo te draaien dat de mogelijkheden en wensen erin weer zichtbaar worden. Net als een medaille twee kanten heeft, is de gewenste toekomst de andere kant van het verwenste verleden of heden.

HET POSITIEVE KERNTHEMA VINDEN

Het scheppend herkaderen is een belangrijke stap in waarderend veranderen. In de Define-stap ga je met elkaar op zoek naar het positieve kernthema of de gewenste veranderbestemming. Soms kan het echt weken duren met veel gesprekken tot de betrokkenen op het punt komen dat ze zeggen: ‘Ja, dat verwoordt precies wat we willen.’ Soms gaat het heel snel.

Een ding is echter zeker: je komt er nooit door zomaar het probleem om te draaien. Een omgekeerd probleem is iets anders dan een positief thema. Een hogeschool die te kampen had met veel uitstromers zonder diploma, had eerst als veranderdoel: nul procent uitval. Dat gaf echter nog niet echt richting – iedereen bleek er iets anders onder te verstaan, en veel docenten hadden er helemaal geen beeld bij. Het doel drukte vooral de wens uit het huidige probleem uit de wereld te helpen. Het ombouwen van dat doel door middel van de vraag: wat wil je echt, hoe ziet het eruit als alle studenten blijven tot ze hun diploma halen? leverde een meer geladen, positief kernthema op. Dat uiteindelijk werd geformuleerd als: kansrijk studeren. Het probleem van de uitval was geherkaderd. Men vroeg zich hardop af: hoe houden we de studenten met een grote kans op uitval binnenboord? Wat doen wij en wat doen zij? Dit leverde dus niet alleen meer energie op – omdat iedereen nieuwsgierig was – maar ook wezenlijk nieuwe inzichten. Zo ontdekte men bijvoorbeeld dat in de meeste gevallen de

persoonlijke belangstelling van een individuele docent het verschil had gemaakt voor een leerling om niet uit te stromen.

In een andere setting werd het probleem van inzetbaarheid van oudere medewerkers: werkplezier voor iedereen. En het probleem van lange vergaderingen: bliksemsnelle beslissingsprocessen. Een door conflicten lamgeslagen ondernemingsraad koos voor: een OR die medewerkers een stem geeft en de brug slaat naar de directie. Telkens thema's die naar boven kwamen door vragen te stellen als: je hebt nu een probleem, dat wil je niet. Wat wil je *wel*? Hoe ziet het eruit als het probleem er niet is? Wanneer ben je op je best? Waar zou je meer van willen?

Criteria voor het formuleren van een sterk positief thema zijn:

- elke betrokkene die je wilt uitnodigen, ziet de relevantie en het belang van het thema in;
- je voelt dat het mensen nieuwsgierig maakt en dat ze er meer over willen weten;
- het fungeert als poolster: mensen delen in zekere mate de richting die het aangeeft;
- de betrokkenen voelen aan dat als ze dit thema verder gaan onderzoeken en meer aandacht geven, dat het betrokken systeem (team, organisatie, samenwerkingsverband) nieuwe, relevante aanknopingspunten gaat ontdekken;
- het hoort bij de organisatie, past bij het DNA of de identiteit. Mensen voelen: dit is waar we voor staan.

EEN KRACHTIGE FORMULERING

In onze ervaringen met het kaderen van krachtige kernthema's hebben we gemerkt dat een goede formulering helpt. Het werkt als:

- *het kernthema positief is geformuleerd*. Het drukt uit wat je *wél* wilt. Onze hersenen kunnen geen beelden vormen bij het woord 'niet'. Ze slaan het woord over en maken beelden bij wat er achter dat woord staat. Als je een kind leert fietsen en je laat het voor de eerste keer los met de instructie: 'Pas op voor die kuil. Rijd niet in die kuil!', dan is de kans groot dat het er juist in vliegt. Effectiever is: 'Ik ga je loslaten. Stevig doortrappen en rechtdoor rijden!'
- *het kernthema iets zegt over waar je meer van wilt*. Het positieve kernthema geeft antwoord op de vraag: waar zijn we aan het eind van de rit op uit, waar willen we meer van? De formulering geeft de wens of het verlangen weer. Het thema teams bewegen en bezielen doet bijvoorbeeld een uitspraak over de gewenste richting.
- *er ongebruikelijke woordcombinaties gemaakt worden*. In onze beleving hoort een woord als bliksemsnel niet direct bij besluitvormingsprocessen. Door die combinatie juist wel te maken, prikkel je degenen met wie je hierover in gesprek

wilt gaan. Een hogeschool gebruikte bij het werken aan hun opleidingsvisie het thema ‘Verschillig door inzicht en passie’. Een niet-bestaand woord, waar je oog op valt en dat je meteen snapt. *Metaforen* kunnen ook behulpzaam zijn: een beeld roept bij mensen veel associaties op. Die diversiteit aan betekenisgevingen kan ervoor zorgen dat de betrokkenen elk vanuit hun eigen standpunt een verbinding maken met het thema. ‘Vuurwerkt: met talent toekomst maken’ was het thema van een project gericht op loopbaancoaching. Ook kun je zo met woorden spelen dat ze bijna een dubbele betekenis krijgen: ze geven aan waar je naartoe wilt én ze passen bij de context. In een chemisch bedrijf droeg een introductietraject voor nieuwe medewerkers de titel ‘Chemie: het draait om de verbindingen’. En in een universitair ziekenhuis kreeg een organisatieontwikkelingsproject de naam ‘Een epidemie van zorgzaamheid’.

Belangrijk is dat het thema de kern raakt van waar het in de organisatie of het team op dat moment om draait. Als problemen op een bepaald terrein om aandacht vragen, is het belangrijk dat het positieve thema daar voelbaar bij aanhaakt. Een positief thema dat je *naast* een lastig vraagstuk zet, nemen mensen niet serieus. Mede daarom is het vaak aan te bevelen tijd te steken in de herkadring, met mensen op zoek te gaan naar wat ze willen. Zodat iedereen de mentale ombuiging ook letterlijk zelf meemaakt.

IN HET GROOT - EN IN HET KLEIN

Met het kiezen van het positieve thema geef je richting aan de vernieuwing en beweging. Er schuilt leiderschap in. De draai maken van een gegeven probleem naar een gekozen thema kun je in het groot doen, bij de start van een veranderproces (zie de voorbeelden hierboven), maar ook in het klein, in alledaagse situaties. Als je merkt dat je team verstrikt raakt in het praten over een probleem, vraag dan: hoe zou het eruitzien als dit probleem er niet meer was? Wat willen we wel? Daarmee haal je snel een gewenst beeld naar boven en loopt het gesprek anders.

Als een collega heel boos tegen je doet over een voorval, kun je onderzoeken: waarom raakt deze situatie je zo, wat komt hier in het geding voor jou? Druist het in tegen je rechtvaardigheidsgevoel? Of tegen iets anders? Dat geeft mensen de mogelijkheid om te bedenken wat ze willen, welke waarde belangrijk voor hen is. Als je die boven tafel hebt, weet je waar je *voor* wilt vechten, in plaats van waartegen (Tjepkema & Van Rooij, 2010).